



TITLE:

作業組織の再編成 - 職務充実・責任ある自律的作業集団を中心として -

AUTHOR(S):

赤岡, 功

CITATION:

赤岡, 功. 作業組織の再編成 - 職務充実・責任ある自律的作業集団を中心として -. 経済論叢 1975, 115(6): 443-460

ISSUE DATE:

1975-06

URL:

<https://doi.org/10.14989/133612>

RIGHT:

經濟論叢

第115卷 第6号

作業組織の再編成……………	赤 岡 功	1
生産構造と資本回転率……………	岡 本 博 公	19
ヴァルター・ラーテナウの社会思想……………	太 田 和 宏	41
大規模宅地開発と農民の土地収奪……………	木 村 隆 之	60

昭和50年6月

京都大學經濟學會

作業組織の再編成

——職務充実・責任ある自律的作業集団を中心として——

赤 岡 功

I

最近、欧米各国において、公認、非公認のストライキの増大、欠勤、退職率の上昇、なげやりな仕事の仕方等々が問題とされ¹⁾、これらの問題との関連において、労使関係システムの種々の側面における改善が試みられている。それらのうちの主なものをあげれば、次のようなものがある。①団体交渉制度をより職場に密着したものとし、労働者のもつ不満そのものを解決するのではなくても、その解決のプロセスを能率化しようとするもの、②労働組合による上層の経営意志決定への参加を実現し、企業経営の重要な意志決定に対して労働組合によるチェック、発言の可能性を高めようとするもの。これらは、労使関係システムの手続に関係するものであるが、実体的事項にかかわるものとしては、仕事の内容に関係するものと、直接関係しないものがある。仕事の内容に直接関係しないものとしては、③労働者の不満を賃金・分配にあるとみて、その合理的決定のための基準を設定しようとするもの、④労働時間の短縮あるいは伸縮化（フレックス・タイムの導入など）、⑤労働環境の改善、⑥種々の人間関係施策、これらが提案され、あるいは要求され、実施されている。これらに対して、仕事の内容に関係する形で、労働者の不満を解消しようとするものとしては、労働者の不満の発生を、基本的には一方における労働の単純化、無意味化、細分化に対して、他方における労働者の要求の高度化、教育程度の高度化に求

1) W. E. Upjohn Institute for Employment Research, *Work in America*, 1973; J. N. Hedges "Absence from Work: A Look at Some National Data," *M. L. R.*, July 1973. を参照。

めており、その解決策として、⑦職務の一層の単純化、規格化により、ロボット作業にもち込もうとするもの、⑧職務拡大・充実により、職務における作業の種類を増加したり（職務拡大）、満足化要因あるいは計画機能、コントロール機能を職務に含ませようとしたり（職務充実）するもの、⑨ジョブ・ローテーション、⑩職場に権限を委譲された責任ある自律的作業集団を形成することにより、労働者の不満を解消しようとするもの、等がある。

ところで、このような諸施策が推進されるなかで、最近、欧米諸国では、「労働の人間化」が叫ばれ、あるいは「労働生活の質（QWL, Quality of Working Life）」の改善が主張せられている。労働生活の質の改善では、主として、単調、反復化した労働から生ずる問題を解決して、働きがいを生みだそうとするものであるが、その具体的方法として、ジョブ・ローテーション、職務拡大・充実、責任ある自律的作業集団に関心が集まっている。これらの方策により、仕事自体を変革して、働きがいある職場を作ろうというのであるが、これらは、職務の内容、編成を変えるものであるから、労働市場のあり方に影響を及ぼし、ひいては労使関係システムの変動をももたらすことになると考えられる。たとえば、イギリスでは、ICI社において、職務充実の実施とともに企業別交渉が確立されたことが報告されている。

さらに、職務拡大・充実の実施においても、最近では、社会環境条件の変化のほか、技術のもつ影響力をも考慮にいれるコンティンジェンシー・セオリーが注目されるようになってきている。もっとも、技術要因については、責任ある自律的作業集団の理論的基礎である社会・技術体系論においては、すでに1950年代から重視されてきたものであるが、とくに最近において興味深い点は、技術を単に所与と考えるのではなくて、選択可能な変数として、その上で、技術と社会要因との相互作用を考察するようになってきた点である。このような見方は、労働の単調化、反復化に対して、労働自体はそのままにしておき、単にそれを取りまく人間関係のみを改善して、労働者の不満を避けるという1950年代に普及した人間関係論の方法と異なっており、また、技術が大量生産であるか

ら、単調、反復労働は避けられないとする技術決定論とも異なった接近であり、注目すべき新しい方向である。

そこで、本稿においては、最近における注目すべき傾向のみられる、職務拡大、充実、自律的作業集団等、作業組織の再編成に関するものをとくにとりあげて、上で列挙したその他の諸施策については、これらとの関連においてのみ言及することとする。

II

工場制度が、産業革命により、確立するにつれ、F. テイラー (F. Taylor) に代表される科学的管理運動を通じて作業組織は技術に適合的に合理的に形成されるようになったことは改めて述べるまでもない。作業職能と計画職能は分離せられ、労働者の仕事は技術的に最も能率的なように、技術者によって事前に設計され、労働者にまわされる。かくて、労働者は、自分達ではなく他の人々が設計した仕事に従事する。仕事は細分化され、1回の作業は1分前後あるいは数分で終る極めて短時間のものとなり、全体の仕事の中における個々の仕事の位置はわかりにくくなり、作業の進め方においても、内容においても、自由度はなくなり、習熟も短期間で達成され、技能を蓄積する余地も少なくなっていく。このような特徴が最も顕著にあらわれるのが、流れ作業である。

確かに、技術的合理性を追求し、作業組織を技術的合理性に適合的に設計することにより、生産性の向上には注目すべきものがあつたことは、フォードの自動車生産における大量生産システムをみるまでもなく明らかである。また、このような、技術と作業組織のあり方は、労働者、消費者に豊かな財の消費を可能にしたことも確かである。

しかし、このような機械的組織は、機械に人間を適合させようとするものであり、単調、無意味な労働の反復は労働者にとって不満の原因ともなってきた。労働者にとっては、雇用保障、賃金、労働時間、労働環境（とくに安全、衛生）等の問題の重要性は高く、現在でも、これらこそが労働者の主要な要求である

との労働組合の見解もあり、また、経営者も、仕事自体はそのままにしておき、それに伴う不満を、賃金、労働時間の改善によって補償しようとする場合もある。しかし、現在では、賃金引き上げも、労働時間の短縮も、各企業で生産性の拡大をとまなうのでなければ困難であると考えられており、各経営者は賃金引き上げと生産性の向上を組み合わせようとしたり（生産性交渉など）、時間短縮を行なうことなく、労働者に時間の利用の便宜をはかることにより、時短に近い効果を得ようとしている（フレックス・タイム）のである²⁾。また、労働組合が一般化し、企業間での「強制比較」が行なわれるようになってきている現在、ある企業での時間、賃金の改善は他企業へも波及しやすく、これらの改善による欠勤率や退職率の改善への効果はどの程度長続きするかも疑問である。

さらに、1950年代に普及した人間関係論は、仕事をそのままにしておいて、労働者の不満を人間関係の改善によって避けようとするものであるが、欧米では、労働者、労働組合から冷淡な態度をもって迎えられた。

それゆえ、労働自体について何らかの方策を試みるが必要となってきたのである。そこで、そういった仕事を人間に担当させずに、一層作業の単純化をすすめて機械にまかせることも1つの方法であり、この方向もすすめられている。すでに、GMの工場では労働者に並んで、ロボットが作業しているといわれ、わが国においても、すでに、昭和49年に特定機械工業振興臨時措置法が制定され、産業用ロボット製造業は通産省告示345号、361号によって、その適用業種の指定をうけている。昭和48年までに操業中のロボットの数は、まだ1500台程度であるといわれるが、危険、酷熱、単調労働の領域で採用され、組み立て作業には14%のロボットが配置されていると報告されている³⁾。しかし、これも、コスト面、性能面でまだ十分な段階ではない。

そこで、仕事自体を変革して、それから生ずる問題を解決することが必要だということになる。そして、労働者が単調労働に不満をもっていることが、調

2) OECD, *New Patterns for Working Time*, 1973.

3) 木上進「産業用ロボット」昭和48年。

査によって示され、単調、反復的作業は「非人間的」であるとされ、「労働の人間化」が主張せられる。ECの社会労働委員会は昭和48年4月に流れ作業は非人間的であるとしてその廃止が提案され、大きな反響を呼んだ。わが国でも、これをうけて、単調労働や流れ作業の廃止の可能性について、経営者、労働組合等がどう考えているかの興味深い調査も行なわれている⁴⁾。それによると、経営者は流れ作業のロボット化を第1に、第2には職務拡大・充実はまやかashiで、むしろ労働環境の改善を考えるべきだとなっており、職務拡大・充実は、第2位とほぼ同程度の比率であるが、第3位となっている。

こうして、「労働の人間化」が関心を集めているわけであるが、「労働の人間化」とはA. Q. ヘリック(A. Q. Herrick)によれば、①安全性、②分配の公正さ、③自律性、人間的成長、クラフツマンシップの学習を可能とする条件を示すものとしての個人人格の確立ができること、④労働組合によって団体として労働生活の各側面に影響を与えうるものと理解された産業民主制の確立、これら4点を含むものとして広く定義されている⁵⁾。また、ILOも労働の人間化をすすめてきたが、その時、労働の人間化として考えられてきたものとして、ドラモットとウォーカー(Y. Delamotte and K. F. Walker)は、ヘリックの4条件にほぼ要約しうる6項目を示しており、「労働の人間化」によって意味せられる内容は年の経過とともに変化し、成長してきたと述べている⁶⁾。

したがって、「労働の人間化」においては、単に、仕事の内容だけに関連するのではなく、安全、衛生、労働者の成長、賃金等を含むものであることが注意される必要があるが、論点は、安全、衛生、賃金よりも、労働それ自体の興味や、やりがいのある仕事へと仕事自体を再編成することに向けられているように思われる。そして、それは、「労働生活の質」というスローガンで示され

4) 日本能率協会産業研究所、EC提案と日本における問題意識、「IE」1974年3月。

5) N. Q. Herrick, "Government Approaches to the Humanization of Work," *Proceedings of the Twenty-Fifth Anniversary Meeting* (Industrial Research Associations Series), 1973.

6) Y. Delamotte and K. F. Walker, "Humanization of Work and the Quality of Working Life," *IILS Bulletin*, No. 11.

ることが多い⁷⁾。

そこで、次に、職務再編成のうちの有力なアプローチである、職務拡大・充実について、みていこう。職務拡大とは、細分化され、単調化した作業を、多少ともまとめて大ぐりにし、仕事に変化をもたらすこととされるが、これだけでは仕事が若干多様化するのみでそれほどの効果はないとされる。職務充実とは、作業のみならず計画やコントロールの機能をも労働者に分担させること⁸⁾、あるいは、ハーズバーグにおける動機づけ要因を仕事に含めていくこととされるが⁹⁾、そのような職務の充実により、労働者の満足も上昇し、能率も改善されたという報告は、有名なものでもイギリスではICI社、アメリカでは、ウェスタン・エレクトリック社、AT&T社等々、イタリアではフィアット社、オランダではフィリップ社、日本では三菱電機の中津川工場、福山工場等についてみられる¹⁰⁾。そして、このような、職務充実とは、ポール&ロバートソン(W. J. Paul and K. B. Robertson)のように、すべての職務で効果をあげるとの主張がなされるにいたっている¹¹⁾。つまり、労働者の教育程度もあがり、賃金等労働条件よりも、労働者は働きがいを求めるようになっており、このような社会の変化によって、職務の充実が必要となっており、それゆえ、職務充実是一般に労働者の満足を高め生産性を引き上げるというのである。

しかし、技術を所与としていても、若下の作業組織の改善は行なえるにしても、それには一定の限界があると考えられる。職務充実を十分行なおうとすれ

7) N. Q. Herrick, *op. cit.*, S. Cotgrove, J. Dunham and C. Vamplew, *The Nylon Spinners: A Case Study in Productivity Bargaining and Job Enlargement*, 1971. 労働生活の質の改善も広義に使用される場合にはここでみた労働の人間化における項目と同様のものを含む。

8) M. Scott Myers, *Every Employee a Manager*, 1970.

9) F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *H.B.R.*, Jan./Feb. 1968.

10) S. Cotgrove, J. Dunham and C. Vamplew, *op. cit.*; G. Marotta and J. J. Siderwitch, "The Merrimack Valley Study," *Industrial Engineering*, Dec. 1972; R. N. Ford, "Job Enrichment Lessons from AT & T," *H.B.R.*, Jan./Feb. 1973; IE, 1974年7月, 8月, 9月, 10月の各号および J. Mire, "Improving Working Life; the Role of European Unions," *M.L.R.*, Sep. 1974, を参照。

11) W. J. Paul and K. B. Robertson, "Does the Job Enrichment Pay off?" *H.B.R.*, 1973.

ば、技術そのものの変化が必要となる。ある技術が与えられれば、その下での作業組織の再編成には限界がある¹²⁾。この点については、他の諸要因についても同様であり、種々の条件によって職務充実がどのような成果をもたらすかは影響をうけることになり、これら諸条件を無視すれば、職務充実は失敗せざるをえない。そこで、職務充実におけるコンティンジェンシー・セオリーが形成される。ライフ & モニック (W. E. Reif and R. M. Monczka) は、①作業の属性、②心理的状态、③技術の性質、④経営のあり方の4分類の下に24の項目をあげて、それぞれについて、職務充実に有利な条件、不利な条件という形で、職務充実のコンティンジェンシー・セオリーを展開している¹³⁾。

もとより、このような職務充実のコンティンジェンシー・セオリーに対する批判もあり、それは、あらゆる職務でその充実が成功することを示そうと試みたり、過度に、コンティンジェンシー・セオリーを主張すると、経営者に保守的態度をとることを許すことにならぬかというものや、社会環境の変化の一般性を強調することから行なわれる。しかし、批判者であるシェパード (J. M. Shepard) も一定の条件を明確にしていくコンティンジェンシー・セオリーの意義は認めている¹⁴⁾。

このような、職務のコンティンジェンシー・セオリーから、職務は、社会的要因と技術的要因の相互作用により経済性を基準にして経営者と労働者の対応によって決まっていくものと考えられると思われる。

このような、技術的要因の重要性は、責任ある自律的作業集団の理論的基礎となっている社会・技術体系論においてはもっと古くから注目されていたものであった。テレン (Thelen) は、すでに1954年には、レビン (K. Lewin) による

12) J. C. Taylor, "Some Effects of Technology in Organizational Change," *Human Relations*, Vol. 24, 1971, Reprinted in L. Davis and J. C. Taylor (eds.), *Design of Jobs*, 1972, 参照。

13) W. E. Reif and R. M. Monczka, "A Contingency Approach to Implementation," *Personnel* Vol. 51, 1974.

14) J. M. Shepard, "Job Enrichment: Some Problem with Contingency Models," *Personnel Journal*, Dec. 1974. なおこの論文の注4には職務充実のコンティンジェンシー・セオリーのリストがある。

Tグループの利用は技術によって制約されると述べ、小さな自律的作業集団を提案していたといわれる¹⁵⁾。そして、1955年には、ストラウス (G. Strauss) は、ペイント室の女子作業者のグループにコンペア・スピードの自主的決定をまかせたところ、能率も上昇し、従業員の満足も改善されたことを報告している¹⁶⁾、1961年、クリロフ (Kuriloff) は、組立ラインを廃止して自主的に作業ペースを決める7人の小さなグループに、仕事の完成の責任をもたせたところ、生産性で30%の上昇をみ、満足も改善されたという¹⁷⁾。また、イギリスの研究としては、トリスト & バンフォース¹⁸⁾ (Trist and Bamforth) によって、炭坑の労働者について、また、ライス (A. K. ライス) によって、インドの織布工場で、グループの自律性を高めて生産性と満足の改善に成功したことは有名な研究となっている¹⁹⁾。

ここでの、責任ある自律的作業集団というのは、L. デイビス (L. Davis) によれば、「責任ある」ものとして、①タスクを完成させる責任、②産出の量、質の責任、③活動の効率の責任の3つの責任を受容したうえで、「自律的」とは、①職務内の仕事の内容を自己規制し、②成果を自ら評価し、③技術的多様性に自ら対応し、④職務の産出目標の決定へ参加するものであり、これをグループで行なうものとされる。このような自律的作業集団は、社会的要因と技術的要因の相互作用によって形成され、それには、両者の結合的最適化が基準となるというものである²⁰⁾。ここでは、技術の作業組織編成に対する影響の重要性のみならず、社会的要因に対する技術の適応も意味されており、技術を条件と考えないが、それが選択された後には、作業組織の変更がある一定の範囲

15) M. Backlow, "A New Role for the Work Group," *A. S. Q.*, Vol. 11, 1966.

16) *Ibid.*

17) A. H. Kuriloff, "An Experiment in Management: Putting Theory Y to the Test," *Personnel*, Vol. 40, 1963.

18) E. L. Trist and K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of Longwall Method of Coal Getting," *Human Relations*, Vol. 4, Reprinted in T. Burns (ed.), *Industrial Man*, 1969.

19) A. K. Rice, *Productivity and Social Organization*, 1958.

20) L. Davis, "The Design of Jobs," *Industrial Relations*, Vol. 6, 1966.

内に制約されることが述べられているのである。

そして、最近においてこの考え方を適用したものとしては、ノルウェーで、流れ作業とならぶ単調労働の職場であるプロセス生産工場（パルプ工場）において、産業民主化プロジェクトの一環としての4研究の一つとしてすすめられた研究がある。それは、ノルウェー使用者連盟（NAF）とノルウェー労働組合評議会（LO）との協力によりすすめられ、タビストック研究所のエメリー（F. E. Emery）とともにアングルスタッド（Per H. Englstad）が研究を推進したものであるが、責任ある自律的作業集団の導入による効果が報告されている²¹⁾。

上でみてきたように、職務充実論においても、技術的要因が重視せられるようになり、また、実際に職務充実を実施したICI社について、コトグロブら（S. Cotgrove et al.）によれば、技術自体を変革するのではなければ職務充実には限界があることが指摘されている²²⁾。さらに、責任ある自律的作業集団ではもともと技術と社会的要因の関係を考えており、その結合的最適化をはかることが基準となることをみてきたが、それゆえ、そこでは技術自体も、社会的要因との関連で変化させうるものと考えられているといえる。「現在では、もはや技術は『与えられたもの』と考えるべきではなくて、技術や作業組織も労働者がもっと意義のある仕事ができ、しかも自分たちに関係のあるすべての決定に十分参加できるようなものに変えなければならないと考えられるにいたった」²³⁾のである。

III

このように、現在では、「労働の人間化」あるいは、「労働生活の質」の改善を実現するために、技術の選択を含めて、作業組織の再編成が試みられている。アメリカにおいては、1969年の労働省による労働条件調査以来、労働省は多数

21) Per H. Englstad, "Socio-Technical Approach to Problems of Process Control," in L. E. Davis and J. C. Taylor (eds.), *op. cit.*

22) S. Cotgrove, J. Dunham and C. Vamplew, *op. cit.*, p. 143.

23) Y. Delamotte and K. F. Walker, *op. cit.*

のプロジェクトを推進し、1972年には労働疎外問題を研究し、その解決をはかるために、企業、労働組合、州、地方政府に技術援助を行なう法案が上院に提出された。また、全米生産性委員会も「労働の質」計画をすすめている²⁴⁾。英国ではNATOから労働者の不満問題の検討を割当てられており、1973年には、労働生活の質に関する雇用省の委託研究報告書が出され、政府、産業連盟、労働組合会議の代表者により検討会がもたれている。また、フランスでは、作業改善事業団が発足しているし、さらに、ノルウェー、スウェーデンでは、労、使、政の三者の間で産業民主制を推進するなかで、労働生活の質の改善がはかられている²⁵⁾。西独、ベルギー、オランダの三国の間では、この問題に関するコンファレンスももたれている²⁶⁾。1972年にはアメリカで第1回の労働生活の質国際会議が開かれ、1973年には労働生活の質国際評議会が結成されている。欧米各国は、労働生活の質の改善に熱心に取り組んでいるのであり、そのなかで、職務充実、責任ある自律的作業集団、経営参加等が検討されているのである。

しかし、それにもかかわらず、職務充実や責任ある自律的作業集団に対しては、経営者からも、労働者、労働組合からも疑問視されることも少なくない。それはこれらの諸施策がある一定のメリットをもつとともに問題点もあるからで、次にこれらの諸施策についてこの点を考察していくことにする。

(A) 確かに、職務充実、責任ある自律的作業集団による成功例の報告はかなりあり、その一部は前節であげておいた²⁷⁾。しかし、だからといって、これらを実施すれば生産性、満足の両面にわたって常に成功するものというわけではない。失敗例についての報告が行なわれることは稀であろうし、企業数は多数にのぼることを考えれば、成功例の報告はどの程度の意味をもつかは判断の難しい面がある。また、現に、セールスマンの職務充実が失敗した例について、シロタ & ウォルフソン (D. Sirota and A. D. Wolfson) が報告している²⁸⁾。

24) N. Q. Herrick, *op. cit.*

25) Y. Delamotte and K. F. Walker, *op. cit.*

26) W. Albeda (ed.), *Industrial Democracy in three European Countries*, 1973.

27) 責任ある自律集団についての有名なケースの要約については次を参照, L. Davis, *op. cit.*

つぎに、米国の多くの研究者にとっては、自律性を与えることには1950年のモース & ライマー (Morse and Reimer) の有名な論文以来、失望されてきた。すなわち、彼らによると、労働者のグループに、仕事の割当て、休憩の長さ、昼食の時期等についての自主的決定権限を与えたところ、労働者は決定の範囲の拡大をもとめるようになり、経営者はこれを拒否した。かくて、労働者の決定はピークに達したのち減退したという。こうして、経営者にとっては意志決定についての安全圏の設定は困難であると考えたのであった。これにより、米国では、意志決定へ労働者を参加させること、およびグループ・アプローチをとることには失望を招いたのである。そのため米国では英国のタビストック研究所における自律的作業集団についても無関心であった²⁸⁾。

しかし、ハーブスト (P. G. Herbst) は1962年に、坑夫の複合集団の相互作業を研究して、モース & ライマーに対して彼らの研究では、意志決定についてのみ参加をはかり、決定された活動についての考慮がされていないと批判する。そして、意志決定における参加のみならず、タスクにおける参加も必要であるとして、タビストックのアプローチにおける責任ある自律的作業集団の概念の広さを示している²⁹⁾。そして、これを支持するいくつかのケースもある。また、既にみてきた職務充実ににおけるその後の発展もある。したがって、モース & ライマーによる参加とグループ・アプローチに対する疑問は、現在の職務充実、責任ある自律的作業集団の段階において、再検討される必要がある。

(B) 次に、経営者にとっては、スウェーデンやノルウェーの如く、若年労働者の雇用難や、欠勤率、退職率が高い場合には、この面での改善が期待できる。また、フランスやイタリアでは、集団的作業制度により、大規模な流れ作業を採用している場合よりも容易に需要の変動に対処しようと考えられている。また、イギリスにおけるように、工場内で制限的慣行が広範に存在し、生産性の

28) D. Sirota and A. D. Wolfson, "Pragmatic Approach to People Problem," *H. B. R.*, Jan. /Feb., 1973.

29) M. Bucklow, *op. cit.*

30) *Ibid.*

改善のネックになっている場合には、作業の再編成によるボトル・ネックの改善への誘因は経営者にとって大であると考えられる。

しかし、作業組織の再編成には、かなり長期の準備も必要であり、コストもかかる。しかも、得られる成果については不安もある。また、労働者の職場における仕事を通じての経営参加を拡大するにしても、マクレガーのY型の経営管理をとることを要請する社会変化があるか、または、参加により、そのコストを上まわって生産性の改善が得られることが明らかとなるのであれば、参加の実施へとはすまない。シェパードの云うように³¹⁾、経営者は、職務充実にむかない職場もあるとして、職務のコンティンジェンシー・セオリーに頼ることもできる。すなわち、労働の単調化や反復性が高まっているにしても、技術的に、または仕事の性質上、あるいは労働者の欲求構造が、職務の充実を可能にしないと予め考えて、可能性を追求する努力を怠る理由ともなる。

しかし、最近の職務充実論の1部は、また責任ある自律的作業集団論は、技術選択の可能性を考慮しているのであり、また、労働者の要求構造に関しては、如何なる形の職務充実であり、自律的作業集団の形成であるかが、そして、その実施の仕方はどうであるかが、重大な影響をもつのである。もちろん、賃金雇用、労働時間、安全、衛生等の面が十分な水準に達しておらず、改善すべき段階にある場合には、作業組織の再編成は労働者から積極的に求められることは少なく、むしろこれらの面での改善が先行することが要請され³²⁾、経営者にとっても、その方が効果的ということになる。

さらに、我国においては、人間関係的要因は、ハーズバーグの考えたように、不満足要因ではなく、満足化要因であることが調査により示されている³³⁾。そ

31) J. M. Shepard, *op. cit.*

32) この点では、労働省の「勤労者生活意識調査」によれば、昭和46年12月現在で、労働者が働いていくうえでの要望は次の如くなる(2つまで選択の複数回答)。賃金引上げ、63.7%、週休2日制、労働時間短縮39.7%、財産づくり持家の援助19.3%。能力に適した就業機会の確保18.8%、福利厚生施設の充実14.2%、生涯を通じての知識、技能向上の条件整備12.5%、労災ばく滅、職場環境の整備10.0%、その他5.3%。

33) 村杉健、リーダーシップに関する事例研究、「産業能率」昭和50年4月。

れゆえ、賃金においてもまだ不十分な水準にあると考えられるが、とくに、労働時間短縮においては、その達成水準は低く、また、安全、衛生上の問題も大きいことと考えあわせて³⁴⁾、仕事自体の改善の必要性はどれほどであるか疑問なしとしない。むしろ、必要なのは、また、これら労働諸条件の改善といえるかもしれない。経営者は、しばしば、仕事自体はそのままにして、人間関係施策の入念な実施によって、労働者を動機づけているのである³⁵⁾。

(C) 次に労働者、労働組合について、職務充実や責任ある自律的作業集団のもつ問題点を考察することにしよう。労働者は、その労働用役と人格とは不可分であるから、多元的な要求をもつ。㊸賃金、㊹雇用保障、㊺労働時間、㊻安全、衛生、㊼経営者の恣意的意志決定からの保護、㊽労働者が自らで自らの利益を守りうるようにすること、㊾意味のある仕事につき、自らの労働に影響をあたえる決定に参加すること、等々が労働者の多元的要求としてあげられる。そして、団体交渉制度や、苦情処理制度の発展により、㊼、㊽を実現しようとし、このような制度を通じて、㊸、㊹、㊺、㊻の改善がはかられてきた。

しかし、交渉力が不十分なものにとどまる交渉システムであったり、また、そのシステム自体が労働者の要求を能率的に処理しえない欠陥があったりして、交渉システム自体の変革が必要とされる場合もある。とはいえ、既存の労使関係システムによって、賃金、労働条件等については、「強制比較」を通じて労働組合は制度上の弱点を補って、十分とはいえないにしてもかなりの改善を達成してきたことは明らかである。今や、欧米各国では、国民経済的レベルで、インフレーションの進行等により賃金の何らかの規制が要請され、所得政策が繰返し試みられるようになってきた。労働時間についても、年間平均週労働時間でみれば、1973年においてアメリカでは38.3時間であり、西ドイツで37.2時間となっており、週休2日制も普及している³⁶⁾。労働時間面での労働者の要求

34) 青木宗也、労働災害の現状と労働安全衛生法の問題点、「労働安全衛生読本」(月刊労働問題増刊)昭和50年4月。

35) 中山三郎編「全員参加経営の考え方と実際」昭和47年に、日立造船、トヨタ等のケースが報告されている。

36) 労働省「労働統計要覧」1975、第170表の(2)。

については、ヨーロッパ諸国ではフレックス・タイムによって、時間短縮をと
もなわずに、労働者の時間利用の便利さを増大することが行なわれてきている。
また、アメリカでは、週労働日を4日に減じて40時間とし、さらに、4日労働
者と3日労働者の組合せにより、操業日数をむしろ増大させようとしている企
業が一部にあり、かなり話題にされた³⁷⁾。経営者は賃金、労働時間面で労働者
の要求にこたえることがかなり困難になってきたのであり、労働組合もこの困
難さを感じるようになってきている。

そこで、欠勤率、退職率、ストライキ等の増大に直面して、しかも、賃金、
労働時間等の面での譲歩に困難を感じる経営者は、他の面で労働者に満足を与
えようとする。賃金、労働時間等は、「強制比較」が一般化した段階では、他
企業と同様の水準に維持されることになるため、この面での改善による効果が
減殺されるという点もある。そこで、経営者は、労働者のもつ他の要求に注目
する。職場における単調労働を解消し、意義ある仕事を再構成して、この面で
労働者の要求を満足しようとする。労働者の中にはとくに強く単調労働を嫌う
ものもあり、意義ある仕事はそれ自体、他の条件がととのうのであれば、労働
者にとって望ましいものであるし、労働組合にとっても、賃金、労働時間等で
の改善を獲得が困難であるとすれば、職務充実等の職場の作業組織の再編成に
とりくむ労働組合もでてくることになる。

ノルウェー、スウェーデンの労働組合は、産業民主制をすすめるためにこそ、
作業組織の再編成を、経営者、社会学者とともにすすめており、イタリアで
も労働組合は、労働の人間化を団体交渉の要求事項にしている。イギリスにお
いても、ICI社で労使間の交渉後、職務充実がはかられたケースがある。

しかし、他方では、アメリカの国際機械工労働組合のウィンピジnger (W.
W. Winpisinger) は、職務充実とは時間研究、動作研究の別名ではないかといっ
てこれに反対する。ストップウォッチを社会学者の質問票にとりかえてみた
ところで労働者には何の利益もないというのである。もし、経営者が職務を充

37) R. Poor, *4 days, 40 hours*, 1960, 鈴木博訳「週4日制」昭和46年。

実するというなら、まず、賃上げ、時間短縮、週労働日短縮、年次休暇の増大、引退年令の引き下げ、騒音、ガス、熱からの労働者の保護、労働者の社会的地位の改善、労働条件決定について労働組合の発言権の強化等々といった、これまで労働組合が要求してきたことをすればよい。労働者にとっては、これらこそが職務の充実化であるとする³⁸⁾。日本では、総評の大木正吾氏も、これとほぼ同様の見解を述べており、職務充実よりも、賃金、労働条件、時間短縮、作業環境の改善が重要であるとして、職務充実に消極的である³⁹⁾。

したがって、職務充実や責任ある自律的作業集団等の作業組織の再編成の実施にとっては、賃金や労働諸条件や作業環境等々の面での十分な水準が達成されていることが重要な前提であると考えられる。この点については、職務充実論の主張者達は、マスローの心理学に依拠しつつ、これらの面での労働者の欲求が充足されると、高次の自我欲求や自己実現欲求が表面化し、それを満足するためには職務充実が必要であるとするのが一般的である。それゆえ、職務充実を行なうときには、上のような諸側面での労働者の満足が十分達成されているかどうか、十分に検討されることが必要である。

次に検討すべきは、上の各側面が十分であるとして、職務充実や責任ある自律的作業集団が導入される場合に、作業組織の編成のやり方とその内容である。進め方については、この方向で労働組合が協力しているスウェーデン、ノルウェーでは労働組合の全面的参加が行なわれており、また、英国で職務充実に成功したICI社でも十分に組合と交渉し、協議している。もちろん、このような参加を好まない労働組合もあるが、そのような場合でも十分な情報の提供は求めている⁴⁰⁾。

職務編成の内容については、計画、コントロールの機能あるいはモチベーションが職務へ導入され、それにより労働者の能力が増進されるにしても、それ

38) W. W. Winpisinger, Job Enrichment: Another Part of Forest, "Proceedings of Twenty-Fifth Anniversary Meeting (IRRA Series), 1973.

39) QWLの意味するもの、「IE」1974年6月、におけるインタビューでの回答記事。

40) Y. Delamotte and K. F. Walker, *op. cit.*

は労働者のどのような能力を高めるのが問題となる。単に、その企業内での管理責任の一端をになうことで職務が充実されるのか、あるいは、企業をこえて社会的に通用する技能を高めうるものであるかどうかが重要な点である。前者の場合であれば、作業組織の再編成は、労働者の能力をその企業内で確かに高めることになるが、この場合、その能力を活用しようとすればその企業内にとどまることが必要となり、労働者のその企業への依存性は高まることになる。その結果、労働市場は企業化し、賃金等労働条件の企業間での比較も困難化する。この点では、ノルウェーの労働組合は、社会的に通用する職業としての知識を著しく高めることに成功したことが報告されており、注目すべきケースとなっている⁴¹⁾。

最後に、作業組織の再設計は、既存の労使関係システムの変革を要求することがあるために、労働組合から賛成がえられない場合のあることが指摘される。イギリスのように、労働組合が職業を基礎として組織されている場合には、作業の再編成は、その基礎を変動させることになる可能性があり、また、職務充実化は、労働者により高い能力の必要な責任のある仕事を担当させることであるから、一種のダイレクションとなる可能性がある。また、前項でみたように、職務充実等作業組織の再編成は職務を企業的性格をもったものにする可能性があり、これは労働組合組織、団体交渉の企業別化をすすめることにつながる可能性がある。それゆえ、労働組合は、しばしば作業組織の再編成に消極的となるが、所得政策の下で賃上げの余地が限られた状況下で、生産性の改善によって賃上げを得ようとして、職務充実を当初から組合との協議のうえですすめたICI社の試みもあり、労働組合の地位の保全、職務充実化プロセスへの発言、監視のうえで、労働条件の改善とむすびつけて職務充実が行なわれたことを示している。

41) *Ibid.*

IV

本稿においては、最近とくに注目をあつめている「労働の人間化」とは、大きくは賃金や分配、作業環境、人間として労働者として自律し成長しうること、労働組合による団体としての労働生活の諸条件への影響力の確保、と一応理解されていることを、ヘリックやドラセット&ウォーカーによって考察し、広義においてはこれとほぼ同じ意味につかわれる「労働生活の質」の改善では、普通狭い意味でジョブ・ローテーション、職務拡大・充実、責任ある自律的作業集団等による作業組織の再編成が意味され、それにより労働者に働きがいをもたせようとしていることをみてきた⁴²⁾。

そして、最近とくに注目される職務充実、責任ある自律的作業集団をとりあげた前者でも職務充実のコンティンジェンシー・セオリーの発展に示されるように技術的要因の重要性が考慮されるようになり、後者ではもともと技術は重視されていたが、最近の動きとして重要なことは、技術が所与でないという考え方が強くなってきたことである。

さて、職務充実等の作業組織の再編成が最近とくに問題となるのは、もとより、単調労働の深刻化とそれによる労働者の不満と結びついていることはいうまでもないが、近年では、所得政策の採用にみられるように、国民経済レベルでは、賃金等労働諸条件の改善によって、ストライキ、欠勤、退職等に対処しうる余地がせまくなったこと、また、個々の企業レベルでは、労働組合による「強制比較」の活用によって、1企業での賃金等の改善は、困難化もしているが、それによるその企業への特別の効果も余り期待できなくなっていることと関連していると考えられる。

そして、作業組織の再編成の問題点をみてきたが、とくに注意すべきは、第

42) もちろん、ドラセット&ウォーカーも云うように、「労働の人間化」で何が意味されるかは歴史的にも変化し、発展してきており、また、労働生活の質においても同様のことがいえ、統一的な理解が成立しているわけではない。なお、次を参照。J. Mire, "Improving Working Life: the Role of European Unions," *M. L. R.*, Sept. 1974.

1に労働組合の考え方等からみても、職務充実論者の考え方からみても、職務充実等の作業組織の再編成の実施には雇用保障、賃金等の労働諸条件、作業環境が一定の満足すべき水準に達していることが必要だと考えられる点であり、第2に、作業組織の再編成による労使関係システムへの影響の問題で、再編成が、個々の企業内での責任の分担という形で、社会的に通用する技能の蓄積を可能としない方向ですすめられると、労働市場の企業別化が進行すると考えられることであった。